New Nouveau
Brunswick

Recruitment, Management and Retention for the IT Function

A Human Resource Management Review

Management Services
Department of Finance
November 2000

TABLE OF CONTENTS

PROJECT STRUCTURE 2

ACKNOWLEDGEMENTS 2

EXECUTIVE SUMMARY 3

BACKGROUND 6

OBJECTIVES 6

METHODOLOGY 7

SOURCES OF INFORMATION 7

THE INFORMATION TECHNOLOGY (I.T.) SETTING 8

I.T. IN THE PROVINCE OF NEW BRUNSWICK 9

FINDINGS, CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS 10

STRATEGIC PLANNING FOR I.T. 10
Strategic Plan *10*
Business Planning Process *11*
HUMAN RESOURCE PLANNING 12
Human Resource Plan *12*
Recruiting *13*
Recruitment Practices *14*
Application of Policies *15*
Compensation *16*
CAREER MANAGEMENT 17
TRAINING 18
Training Needs *18*
Mobility/Cross Training Between Departments *19*
Business Skills Training for I.T. Professionals *20*
Training Initiatives *21*
Senior Manager Training *22*
SUMMARY 22

Project Structure

Advisory Committee

Leona Hurley	Chair, Director, Management Services, Finance
Laura Freeman	Assistant Deputy Minister, Finance
Lori MacMullen	Chief Information Officer, Corporate Information Services (CIMS)
Brian Durelle	Director, Compensation and Staffing Policy, Finance
Ken Fitzpatrick	Chair, Information Systems Advisory Committee (ISAC)
Linda Dashwood	Project Manager, Finance

Project Team

Linda Dashwood	Project Manager, Finance
Simon Caron	Human Resources, Environment
Chris Colborne	Corporate Information Management Services (CIMS)
Tara Cyr	Compensation and Staffing Policy, Finance
George Phillips	Corporate Information Management Services (CIMS)

Acknowledgements

The Advisory Committee and Project Team would like to acknowledge the efforts of people who have provided expert advice, research and/or administrative assistance.

Anne Craik	Management Services, Finance
Janique Robichaud	Management Services, Finance
Shelly Symonds	Management Services. Finance
Lisa Doucette	Compensation and Staffing Policy, Finance

Departmental Information Technology Directors
Departmental Human Resource Directors

Executive Summary

The demand for information technology professionals in North America has grown substantially in the last few years. In most cases the demand exceeds the supply. This has resulted in intense competition for the I.T. professional and has focused attention on how the I. T. professional is recruited, managed and retained.

The Province of New Brunswick has not been untouched by this and senior managers have met on many occasions to identify issues relating to the recruitment, management and retention of the I.T. professional. During the spring of 1998 the Senior Executive Officer (SEO) Committee on Executive Development held an I.T. Human Resources Workshop. This workshop pointed to the need for an additional review of the human resource issues pertaining to information technology employees, in particular the issues around recruitment, management and retention for the I.T. function. Since the commencement of this review, the firm of Grant Thornton has completed an independent financial audit of government. This audit reviewed the I.T. function and has flagged some of the same issues.

An Advisory Committee and Project Team were formed in June 1999 to commence a review focused on recruitment, management and retention issues for the I.T. function. The scope of the review would identify and document the management and staff issues that relate to those employed in the information technology field from a human resource perspective.

A literature review on the subject was completed and additional information was collected through jurisdictional reviews and interviews with managers and staff. Focus groups were held with current and former IT employees who provided feedback on government recruitment, management and retention practices.

The data collected during this review suggests the province of New Brunswick is currently experiencing some movement of staff both within and out of government. This movement does not compare to situations experienced by other employers as related through general media reports.

General surveys show that while salary is important to the I.T. professional, there are a number of other factors that impact recruitment and retention. These factors include job security, challenging work assignments, good managers and career advancement. While government offers IT employees a market pay adjustment, the private sector is capable of offering employees more in terms of salary. This means that government must focus on being an appealing employer by offering employees a more holistic employment opportunity.

Utilizing suggestions received in the focus groups and from senior managers and coupled with jurisdictional and industry research, recommendations have been made. The key findings in the report point strongly to refining the strategic directions for I. T. in government. For example, the need for a policy on out-sourcing is linked directly to the strategic plan for I. T.

Each department must determine their individual IT staffing demands and the means of achieving that demand. This will require departments to define standards of service for I. T.

and then determine their core staffing levels to ensure work is aligned to program requirements. Human resource plans need to be a linked to the strategic vision of government and departments.

The review suggests government be more pro-active in recruiting policies for the I. T. professional. Employees and managers suggested the strengths of New Brunswick could be a powerful recruitment tool. They felt the lifestyle of the province could be leveraged more effectively.

To be current in this new and growing field requires a substantial amount of training. Training IT professionals is expensive and it is recommended that to be effective, training budgets be maximized. To achieve this, government could pool financial resources, bring trainers into the province, and re-establish training forums and make formal linkages with local and/or national training providers.

This report has been presented to stakeholder groups which have provided validation of its findings. These groups include Deputy Ministers Committee on Information Technology (ITSSC), Deputy Minister's Committee on Human Resources, Senior Executive Officers Committee on Executive Development (SEO), I. T. Directors (ISAC) and Human Resource Directors Committee.

The report makes the following recommendations.

Strategic Planning for I.T.

Strategic Plan

- **That the Information Technology Strategy be refined so that a strategic plan can be developed for information technology in the New Brunswick Government and be communicated widely.**

Business Planning Process

- **That information technology management be included in corporate and departmental strategic planning/business planning.**

Human Resource Planning

Human Resource Plan

- **That I.T. staffing requirements be reviewed by departments to more closely match government needs for program delivery.**

- **That government define sourcing strategies for I.T. functions and communicate this.**

Recruiting

- **That the New Brunswick Government become more pro-active in recruitment efforts including:**
- **Changing job ads to leverage strengths of the Province of New Brunswick,**
- **Attending job fairs, and**
- **Using the Internet to attract I.T. talent.**

Recruiting Practices

- **That partnerships between I.T. and H.R. departments in relation to the human resource management process continue to be strengthened.**

Application of policies

- **That efforts be made to promote to managers and employees in the I.T. function a better understanding of the nature and application of the administration policies and programs existing in government.**

Compensation

- **That government continue to monitor and review the labour market on issues relating to compensation for the I.T. function.**

Career Management

- **That career management be more closely integrated in the performance management process.**

Training

Training Needs

- **That departments link I.T. training needs to government and department strategic plans.**

Mobility/cross training between departments

- **That departments embrace the opportunity for mobility/cross training between departments by developing a mechanism to explore opportunities as they arise.**

Business skills training for I.T. Professionals

- **That business skills training be included in the training plans for I.T. professionals in addition to technology oriented training.**

Training Initiatives

- **That a co-ordinating mechanism is required to facilitate joint training initiatives in the I.T. function to ensure economies and value for government.**

Senior Manager Training

- **That continuous education be provided to senior managers to strengthen their understanding of I.T. issues and the impact of I.T. on government.**

Recruitment, Management and Retention for the Information Technology Function

Human Resource Management Review

Background

A sub-group of the Information Systems Advisory Committee (ISAC) began meeting in 1996 to identify the issues relating to the recruitment, management and retention of Information Technology (I.T.) professionals in the New Brunswick government. This group produced information on Information Systems positions, key roles of Information Technology, an Information Systems Benchmark Position description document (prepared by the I. S. Job Evaluation Committee) and a preliminary listing of issues.

During the spring of 1998, the Senior Executive Officer (SEO) Committee on Executive Development held an I.T. Human Resources Workshop. This workshop pointed to the need for additional review of the human resource issues pertaining to Information Systems employees, in particular the issues around recruitment, management and retention for the I.T. function. In June, 1999 an Advisory Committee and Project Team was formed to commence this review.

One major component in addressing the recruitment, management and retention for the I.T. function has been compensation. This issue was addressed in the fall of 1998 and the fall of 1999 through a market pay adjustment for I.S. professionals. This was applied in Part I of the Public Service to Pay Bands 4 - 7 in 1998 and to Pay Bands 3-7 in 1999.

This project will not address compensation and classification issues but will focus on the other human resource issues associated with the recruitment, management and retention for the I.T. function.

Note: *For the purposes of this review the use of I.T. will include employees in Information Systems (I.S.) and Computer Technician (C.T.) classification categories.*

Objectives

To identify and document the management and staff issues that relate to the recruitment, management and retention of those employed in the information technology function in Part 1 of the Public Service; and to recommend measures from a human resource perspective that will contribute to the recruitment, management and retention of the I.T. professional.

Methodology

This project was approached in four distinct phases:

1. A research phase was conducted to obtain information from all available sources including New Brunswick government departments. A review of other jurisdictions, crown corporations and private sector employers was also conducted.

2. A number of questionnaires were developed to provide a standardized tool for information gathering. Questionnaires were completed by senior and middle management, human resource directors, information technology directors, I.T. staff and private sector employers.

3. Focus groups were held to ensure direct participation from a sampling of I.T. professionals.

4. Information was analyzed and recommendations developed.

Sources of Information

Information for this review comes from a variety of sources. One source of information came from general literature available on this topic. The recruitment and retention of the IT professional is a current issue facing many organizations and businesses.

Other information was obtained as a result of survey data obtained from departmental I.T. Directors. The survey asked for information on current staffing practices, details on training employees and suggestions for improvement.

Another source of information was the employee focus groups. Four separate sessions were held with a representative sampling of I.T. employees from Pay Band 1 to Pay Band 8. Approximately one third of all I.T. employees attended the sessions. These included permanent and casual employees and those on personal service contracts. Employees were asked for their comments and suggestions for improvement on the issues of recruitment, management and retention. Employees participated with enthusiasm and offered many insights. Employees who had left government were interviewed as well.

Interviews were held with senior managers responsible for I.T. Questions were posed to this group which complemented those asked throughout the review. This group recognized the importance of improving recruitment and retention techniques in government for I.T. professionals.

Equally important to the review was to determine how other organizations are responding to the challenges of recruitment and retention. Jurisdictions were surveyed through their Chief Information Officers. These surveys revealed all jurisdictions have issues similar to New Brunswick. The exception to this is Quebec, which cites it has no difficulty recruiting and

retaining I.T. personnel. Information from other jurisdictions has been incorporated into the findings and recommendation section of the review where appropriate.

To supplement the information obtained from government agencies across the country, provincial crown corporations were surveyed to determine "best practices". The crown corporations detailed innovative career management strategies and highlighted their approach to training I.T. employees.

Local private firms were interviewed as well. They provided information on career management and mentoring. Employees of these firms who worked on a contract basis with the government were interviewed separately. Confidentiality was one condition of the interview so no information will be documented and attributed to any one employer.

The Information Technology (I.T.) Setting

Recruitment and retention strategies for the I.T. professional are hot topics. The literature on the subject is extensive. The growth of the knowledge industry in the past decade has far surpassed the growth in qualified knowledge workers. Finding trained and experienced staff has become a challenge for most organizations as supply has not kept up with market demand.

The result of this market inequity has been a bonus for the I.T. employee. Employers everywhere have engaged in bidding wars for experienced I.T. employees. Salary packages in the private sector have risen dramatically in an effort by employers to entice I.T. professionals.

Surveys show that while salary is important to the I.T. professional, they are interested in more than that. In general, they look for job security, challenging work assignments, good managers, and career advancement.

> *" For the technology professional, it is a seller's market, and it doesn't take long for an employee with marketable skills to get offers that increase his/her take home pay by 20 –30%....Yet the reasons that start an employee thinking about leaving are seldom just money"* HR Focus, Dec 1998.

This statement has proven to be extremely accurate in the New Brunswick government. Through surveys and focus groups, employees were quick to point out that while salary was important, there are other issues that factor into their career decisions to remain with the New Brunswick government. These employees pointed out the importance of lifestyle in New Brunswick, the offer of job security and challenging work assignments. These comments proved to be a double-edged sword as employees who left the government saw some of these factors negatively and cited them as reasons for leaving.

In the past, the provincial government was perceived to be an excellent employer in terms of job security, salary and benefits. Government cannot compete with outside organizations capable of paying employees more money. Government must focus on making itself an appealing employer. Failure in this will result in the inability to attract I.T. professionals and force long-term employees to make hard decisions about their own career opportunities.

I.T. in the Province of New Brunswick

The information technology function in the New Brunswick government primarily has a decentralized organizational structure where the I.T. Branch within each department is responsible to support program delivery. The overall direction and leadership for I.T. in the provincial government is the responsibility of the Deputy Minister Committee on Information Technology (ITSSC).

The Information Systems Advisory Committee (ISAC) is composed of I.T. Directors and designated corporate I.T. staff. Their role is to co-ordinate the effective use of information technology in the New Brunswick government.

Corporate Information Management Services (CIMS) focuses on corporate facilitation, consults on corporate issues, promotes information sharing with departments and ISAC, maintains a centralized wide area network (WAN), a communications network and a collaboration environment that includes applications such as e-mail and shared folders, develops and promotes standards and supports the departmental local area network (LAN) infrastructure.

In order to determine what human resource challenges are facing the New Brunswick government, a close up view of the I.T. community was required. A survey was sent to I.T. Directors in Part I of the Civil Service. The intent of the survey was to determine how staffing was done, and provide I.T. Directors with the opportunity to put forward suggestions for improvements in the recruiting and retention areas.

The survey provided a snap shot view of the I.T. community. It is important to note that the survey was completed in August 1999 and in this changing and fast moving environment the numbers may already be dated.

Departments stated they use a variety of staffing tools. Along with staffing permanent positions, directors use Personal Service Contracts (PSCs), casuals and outside I.T. contractors. Each staffing tool was described by the I.T. Directors in the context of its advantages and challenges.

The I.T. workforce appears to be more stable in the smaller departments with more activity occurring in the larger I.T. Branches. Literature suggests as an employee gets older there is a greater likelihood of him/her staying in a job. This more mature group wants security and job stability. A look at the age demographics of the current New Brunswick government I.T. workforce suggests this may be the case.

It must be acknowledged that some I.T. positions in government may never be filled because there is a scarcity of qualified candidates. This is an industry problem. Government needs to determine how they will resolve this. While it does not appear the province of New Brunswick is currently facing a crisis in recruiting and retaining I.T. professionals, the potential exists.

I.T. staff are constantly being encouraged by outside contractors to leave government. This is a concern for government. Employees spoke of the lure from outside I.T. contractors during the focus group sessions. Most are willing to stay with government, but they suggest this could change quickly.

Utilizing suggestions made by I.T. employees and Directors in the focus groups, suggestions made in interviews by senior managers and coupled with jurisdictional and industry research, the following recommendations are presented for review and consideration. While some of the recommendations can be dealt with separately, it is intended they be seen as a total package and are presented in that manner. Some of the recommendations, while aimed at the I.T. function may be equally applicable to the larger civil service.

Findings, Conclusions and Recommendations

Strategic Planning for I.T.

Strategic Plan

Government must have a clear strategic vision for the I.T. function. It is this plan that forms the basis for a 'technology forecast' - the action plan that determines the information, technology and skills needed to realize the vision. Human resource planning, including career development, training plans and sourcing strategy all stem from the technology forecast developed to support the business vision.

The vision or strategic direction of information technology cannot be determined without understanding the business goals and objectives that it must support at both the corporate and departmental level. Interviews with senior managers point to the fact government needs to more fully develop its direction for I.T. so departments can better plan I.T. needs.

In order to implement strategic plans, a trained I.T. workforce must be available. The skills and training of that workforce must support the business needs as determined by the long-term strategic vision for information technology in government.

The strategic plan matches technology to business needs. In addition, it is a valuable management and communications tool for both the business and the information technology community of government.

The province currently has an information strategy, but there is a need to refine it due to the changing needs of government. The re-definition of a strategic plan for I.T. would require the participation and dedication of both the business and information community. In order to plan the needs of the I.T. professional, I.T. Directors need access to the business planning process if they are to play their role in applying appropriate solutions.

Conclusion

The use of information technology in government will continue to grow. To address the human resource needs in the I.T. area, it is important that government re-define the current

strategic plan and clearly outline the long-term vision for I.T. A strategic plan affects the recruitment, management and retention of I.T. staff.

Recommendation

That the Information Technology Strategy be refined so that a strategic plan can be developed for information technology in the New Brunswick Government and be communicated widely.

Business Planning Process

A long-term strategic vision of I.T. in government encompasses individual departmental strategic and business plans describing the departmental programs to be implemented and maintained. Information technology directors stated that business plans at the government and departmental level are not always readily identifiable, nor do they necessarily have access to the government or departmental business planning cycle. Because of this, information technology directors may not always have the opportunity to contribute the information technology perspective to this process.

The I.T. function needs to be strategically located within the organization. The planning process can be optimized when the senior manager responsible for information technology has knowledge of and appreciation for what the I.T. function can contribute to the work of the organization.

Frameworks must be in place to ensure the information technology community has access to the business planning process of departments. Any business model developed must be one that can reasonably be supported by information technology. A partnership must exist between the business community and information technology community so they may develop plans that are achievable and that meet the business requirements of the organization. Information technology directors must communicate these plans to their staff.

Focus group participants discussed two aspects of their employment experience with the government of New Brunswick – their day to day working environment and their long term career aspirations. They indicated the importance of understanding how their efforts were contributing to the long-term goals and objectives of the organization and expressed concern at being viewed as a support service as opposed to a strategic function. Many commented that I.T. professionals want to be seen as "more than just wires".

Conclusion

Managers responsible for program delivery and I.T. Directors must establish a closer working relationship, allowing them to better assess the potential impacts and benefits technology has to offer the business of government.

Recommendation

That information technology management be included in corporate and departmental strategic planning/business planning.

Human Resource Planning

Human Resource Plan

A key component to the recruitment and retention of I.T. staff is a human resource plan. This plan is required to determine core departmental I.T. skill and staffing requirements. Departments must determine through corporate and departmental strategic plans the core competencies required to effectively operate the business. Once identified, departments can then forecast the need for special skills and determine what gaps exist. An effective human resource plan permits appropriate resourcing for work by knowing the time frames of work. This is key to managing the work force. It lays out a plan for skill development, work-role definition, career tracks, resource management, staffing allocation, work-load balancing and learning.

In interviews with senior managers and in the focus groups, it was suggested a skills inventory may assist in staff development, facilitate the sharing of skills and expertise across departments and increase opportunities for career development across departments. A skills inventory helps to identify skill sets within government. The inventory would facilitate a department's ability to identify hard to find skills within government as opposed to contracting out to private firms. Project work in government often occurs on a cyclical basis presenting opportunities for better use of special skill sets.

Employees at the focus groups expressed concern at gaps in staffing. In some departments, there are no employees capable of providing back-up services. This means some employees are placed on call twenty-four hours a day, seven days a week. The development of service standards and a human resource staffing plan to meet those standards would facilitate appropriate staffing in critical areas.

Conclusion

Departments need to define service standards for I. T. services and then determine their core staffing levels to ensure work is aligned to program requirements. A human resource plan needs to be a part of the strategic vision of government and departments.

Recommendation

That I.T. staffing requirements be reviewed by departments to more closely match government needs for program delivery.

The New Brunswick government does not have a current policy on in-sourcing/ out-sourcing for the I.T. function. What is important for the New Brunswick information technology community is that long-term information technology and human resource planning is possible and employees understand their place in the scheme of things. The absence of an in-sourcing/out-sourcing policy may inhibit this.

There is a history with the New Brunswick government that critical I.T. work is normally kept in house. In the survey data obtained from the I.T. Directors, they explained their rationale

for using outside I.T. contractors. They stated the pattern for outsourcing in the New Brunswick government has been and continues to occur when there is inability to recruit staff with required skills; when the project under consideration is of relatively short duration; and when a project is of a scale so large there are insufficient in-house staff to do the work.

From an employee's perspective however, it was noted with frustration that contractors are often brought in to do the challenging and interesting assignments. This lack of a definitive policy on outsourcing has created a level of frustration that is affecting morale. Some employees saw outsourcing as a potential reason to look for other work outside of government.

The recent study on "Recruitment and Retention of I.T. Workers in the P.E.I. Public Service" concluded:

> *"Successful organizations recognize the need for a human resources plan and a long term vision for how I.T. services are integrated into the core business, in order to support the staffing and development needs of the organization. For government, this includes choosing which skills will be maintained in-house, and which skills will be obtained from contract professionals."*

This same premise could be held for the New Brunswick public service.

The motivation for out-sourcing may range from "economic development principles" to "they can do it cheaper." Regardless of the reason, I.T. resources will be required in-house and the government needs to ensure there is a plan to meet the requirements in the short and long term. The kind of resources will depend on the model chosen.

Conclusion

The lack of a clearly communicated direction for the use of technology within the government of New Brunswick has made it difficult for the I.T. professional to define what long term role they are to fulfill in the organization. Furthermore, there is no definitive statement (sourcing strategy) outlining how government will obtain I.T. services – through its employees or via outsourcing to the private sector. Without a sourcing strategy, frameworks for recruiting and retention may be impacted, as may the morale of employees.

Recommendation

That government define sourcing strategies for I.T. functions and communicate this.

Recruiting

On the subject of recruiting I.T. professionals, the I.T. Directors and other participants of the focus groups had a common complaint: government is not aggressive enough in selling its positive points to prospective candidates. As an employer there are many advantages which attract candidates, but they are not featured in our recruiting efforts. Invariably, when asked why they came to government, the participants cited working conditions, work environment and the social context as the main reasons. Job stability, reasonable hours of work, benefits,

minimum travel requirements, the office environment and its people, job growth opportunities and the lifestyle in the province also attracted them.

Recruitment efforts must become more pro-active, and make full use of advertising, job fairs and the Internet to attract the talent we need. A better job must be done in selling the advantages the government workplace has to offer and greater care must be taken during the selection process to identify candidates who will work well within the organization, identify with its values, and possess a good potential for learning new skills and taking on new assignments.

Conclusion

The image of the New Brunswick Government as portrayed in recruitment campaigns is not as pro-active as it might be in the I.T. field. Changing the government recruiting advertisements may be one way to appear more in tune with other I.T. firms. This change and others like it, would also be beneficial in improving the way employees view their employer.

Recommendation

That the New Brunswick Government become more pro-active in recruitment efforts including:

- ***Changing job ads to leverage strengths of the Province of New Brunswick,***
- ***Attending job fairs, and***
- ***Using the Internet to attract I.T. talent.***

Recruitment Practices

Concerns with the slowness of the recruitment process were expressed during consultation with the focus group participants and I.T. Directors. Participants suggested the process did not contribute to the swift hiring of staff.

A review of the legislative, regulatory and administrative provisions governing the recruitment of personnel suggests there are only a few pre-determined time limits. The process of recruitment and selection is dependent on many players within a department. To be successful, the recruitment process must be co-ordinated to ensure the right candidate is ultimately selected. This requires a good working relationship between the Human Resource and Information Technology Branches within departments. A solid partnership is important.

It is interesting to note that sixty percent of the recruitment done for the I.T. activity is not affected by the competitive process as it involves the recruitment of casual and contractual personnel. Without compromising the necessity for a proper scrutiny of such an important decision, there is a need for departments to examine their recruitment practices and determine how they can be improved in order to achieve a more timely service.

Conclusion

Directors and employees stated hiring for permanent I.T. positions within government is slow. Literature states most employees within the I.T. field make a decision within four days of the

interview. This requires that job offers be made quickly after the interview. To work within these parameters, departments would benefit from stronger partnerships between Information Technology and Human Resource Directors.

Recommendation

That partnerships between I.T. and H.R. departments in relation to the human resource management process continue to be strengthened.

Application of Policies

A significant degree of frustration was noted among focus groups participants with respect to several government wide programs and policies. Specifically, participants expressed confusion regarding perceived inconsistencies in the departmental management of flextime, telework, and long hours of work. Discussions pointed to a general lack of understanding around these work place policies as well as how departments implement them.

Based on the literature, providing progressive workplace practices such as flextime and teleworking are seen by I.T. employers across the country as effective retention strategies (Mercer, 1999). In the survey of I.T. Directors, only a small number of departments recognized these programs as a retention tool. The New Brunswick government strongly supports both these programs as set out in the Administration Manual. (Policy 2255- Teleworking in the government service and Policy 2253 – Alternative Work Arrangements – Flextime.)

The New Brunswick public service may be losing the potential benefit of offering these types of programs due to a lack of awareness about the programs by managers and employees. While most articles on the subject note that these types of retention techniques alone will not keep employees, they do indicate that relatively low-cost techniques such as these practices are an essential piece of the retention puzzle.

Implementation of government wide programs and policies such as flextime and telework have been driven by the philosophy of allowing departments the flexibility to manage these policies and programs as best meets the needs of the department. In the spirit of this flexibility, the operation of these policies does vary between departments.

Some employees expressed concern regarding their hours of work. Often as the only employee responsible for a particular area, it is necessary to work well beyond the minimum work period. As set out in the Management and Non-Union Human Resource Policies, full time employees may be required to work in excess of the minimum requirement of hours per week, depending upon the nature of the employee's work. The employees accept this as a part of their employment but observed in the focus groups that this policy appears to be interpreted and applied differently throughout government. Again, departmental interpretations of how employees may or may not be recognized for longer hours at work is determined and implemented by each department.

Information Technology and Human Resource Directors play key roles in communicating information about these types of programs and policies to employees. The link between I.T. and H.R. is a partnership that in many instances may need to be strengthened. It is through communication and information sharing between these partners that employees gain information about human resource issues relevant to them.

Conclusion

Within the group of I.T. professionals in government there are policies/programs which are not clearly understood and are the source of rumors and frustration. Many misconceptions may be cleared up if managers and employees gained a better understanding of how these policies/programs are administered both government wide and within their department.

Recommendation

That efforts be made to promote to managers and employees in the I.T. function a better understanding of the nature and application of the administration policies and programs existing in government.

Compensation

This review focused on generating solutions for a variety of human resources issues not related to salary. The importance of this issue to I.T. professionals however, was prevalent throughout the information gathering stage. The issue of increased salaries was raised numerous times by focus group participants. Surveys, such as Pricewaterhouse Coopers, have directly explored how employees regard compensation and have found that while relatively important to most of the hi-tech workforce, salary was not among the top rated employment factors. The survey goes on to note "The greatest consistency in responses was around the importance of the work itself and the quality of management."

Although not rated as the top retention tool, the existence of rapidly rising compensation for I.T. professionals has challenged the corporate practice of most organizations and is forecasted to continue to some extent into the future.

> *"According to the 1999 Salary Guide prepared by RHI Consulting, starting salaries for Canadian I.T. professionals in 1999 will increase three to six percent over 1998 levels. Starting salaries for high demand job categories, including internet programmers, systems integration consultants and systems analysts, will rise by more than 10 percent."* (April, 1999, Career Management Magazine)

Salary is only one component of the overall compensation package. There are many other reasons, such as lifestyle, flexibility and security, as to why individuals chose to work for the province. As noted in the HR Executive Review (1998), an individual must be compensated fairly, either by company or market standards, in order to feel that their work is valued. If not, "they are likely to think their work is not highly regarded and they should look elsewhere – or at least be receptive to outside offers." (HR Executive Review, 1998, Strategies for Retaining Critical Talent).

Conclusion

While the government of New Brunswick has provided a market adjustment to I.T. employees at critical levels of the organization since 1998, this is not a long-term solution. It will be necessary to implement the other recommendations made in this report to effect systemic change.

Recommendation

That government continue to monitor and review the labour market on issues relating to compensation for the I.T. function.

Career Management

To create an optimum environment for the I.T. professional, a good career management program is essential. Career management must be seen by the organization and the individual as an integral part of the performance management process. Career management, to be effective, must have the commitment of the individual. Literature states this is a critical component for the retention of the I.T. professional. Employees in the focus groups ranked this high on their list as a key retention tool.

Local private sector I.T. firms stated they use a career management model successfully. Each firm saw the career management process as critical to the recruitment and retention of staff. This finding was subsequently confirmed through interviews with a sample of private sector employees employed under professional service contract with the government of New Brunswick.

Interviews conducted with private sector firms highlighted that their career planning is done within the context of the business needs as determined by strategic planning. Likewise, training plans developed for employees in the private sector are designed to support both the business needs and their career path. The current lack of career planning and clear career path options for I.T. professionals employed by the province is a product of the larger issue of the lack of strategic planning for I.T. as it relates to the business needs.

Employees also suggested government give strong consideration to creating an environment that would foster and develop mentoring. Employees saw mentoring as a positive tool in the career management framework. It was seen as fostering communication and providing continuity between employees and the organization. Private sector firms confirmed the importance of mentoring and stressed it was an effective retention tool.

Crown corporations interviewed also viewed career management as an important recruitment and retention tool. In each instance, career management was seen as being a shared responsibility between the employee and the employer.

Focus group participants brought forward many issues that illustrated an improved career management focus is needed to assist staff and management in meeting both the goals of the employee and the organization. They identified a "need for more knowledge about the career

opportunities available" within the I.T. community and that "management needs to be more supportive of movement by I.T. people between departments."

Employees spoke frequently of feeling frustrated and undervalued within the organization. They suggested much of this could be alleviated with a good career management model which could provide them with positive re-enforcement. Currently, Corporate Human Resource Management Division of the Department of Finance is introducing a career management module for individuals in Pay Band 6 – 11. This career management module will begin to address issues relating to career opportunities and direction.

The government performance management program has built in career management processes; but it is evident from the comments received this may not be meeting all career management requirements. This issue is not limited to I.T. staff but is known to be more widespread. Corporate Human Resource Management of the Department of Finance is currently reviewing the performance management program with recommendations expected by April 2000. It is anticipated many of the concerns of this group will be addressed in this report.

A lack of career mobility was also identified as a problem for I.T. professionals in the New Brunswick government. Focus group participants stated career paths of I.T. professionals are seen to be restricted to those opportunities that exist in the department or agency that currently employs them. The silo effect within departments is seen by employees as a restriction to their advancement.

Conclusion

Career management is a key component in the recruitment and retention of the I.T. professional. These processes vary greatly across departments. A career management framework properly integrated into the performance management processes would contribute to the identification of human resource requirements and would also help employees meet their career goals.

Recommendation

That career management be more closely integrated in the performance management process.

Training

Training Needs

In the face of limited training budgets and the high cost of training, many I.T. branches find it difficult to provide staff with technical training opportunities on a regular basis. Within the New Brunswick government, five departments currently have a targeted training plan for their I.T. employees. The remaining departments provide training on an as needed basis. The target training strategies currently in place are unique to the departments that use them and vary according to number of days, number of courses, or availability of funds.

According to the 1999 I.T. Attraction and Retention Survey Report prepared by William M. Mercer (Mercer, 1999), the number of Canadian organizations, both private and public, that have target training allocations for I.T. employees is increasing. Forty-eight percent of respondents to the survey have target training allocations for I.T. employees, a 4.9% increase over 1998. The survey reports a trend toward a dollar allocation of training per employee as a percentage of individual base salary. The average target training costs, as a percentage of base salary is 5.4% (Mercer, 1999).

The opportunity to receive training is very important to I.T. professionals. The need for training both technical and non-technical was mentioned in numerous focus groups. In line with comments from New Brunswick Government employees, respondents to the PriceWaterhouseCoopers survey, *Competing for Hi-Tech Talent, A Survey of What Employees Really Want (1998)*, identified that they know they need to be continuous learners, and they want to work in an organization that gives them this opportunity. The report further points out that "this workforce is well aware that I.T. skills have a 'best-before' date and that as I.T. professionals they will become obsolete if they do not constantly renew their skills" (PriceWaterhouseCoopers, 1998). In turn, training is also an important factor for organizations to consider in terms of retention. Providing development opportunities was identified as an effective retention program by organizations participating in the Mercer survey (Mercer, 1999). When surveyed, I.T. Directors in the New Brunswick Government also recognized training as a retention tool and highlighted the need to improve access to training and conferences for their staff.

In line with the vision of the government for changing the way government works, "*ensuring training opportunities are in place for all civil servants*", including I.T. professionals, will work towards the goal of continuing "*to build a strong, professional civil service able to both tackle and anticipate the problems and solutions of government*" (New Vision – New Brunswick, 1999).

Conclusion

Training needs must be linked with the strategic direction of the branch, department and government as a whole. The development of a strategic plan as previously recommended will facilitate the identification of training needs which can be developed into effective training plans.

Recommendation

That departments link I.T. training needs to government and department strategic plans.

Mobility/Cross Training Between Departments

Through the jurisdictional survey, other provinces were asked to comment on the amount of movement of I.T. staff within their organization and whether or not this is perceived as a problem. In most of the provincial jurisdictions there is not a lot of internal movement of staff. In Quebec where there is noticeable internal staff movement it is not considered a problem, because it provides opportunities for staff to take on new challenges and acquire

new skills. This encourages I.T. staff to remain in the organization and is seen as a good retention tool.

In British Columbia, Manitoba, Newfoundland, Nova Scotia and PEI, most I.T. staff are assigned to projects or roles for the long term. Many jurisdictions commented more internal movement of I.T. should be taking place and therefore their roles should be of a shorter duration. New Brunswick employees have also identified a need to move or share I.T. resources across departments.

Senior managers in the New Brunswick government suggested departments should develop a program to permit movement of staff. This would provide employees with development opportunities and assist departments who may need expertise for short-term projects.

Viewing employees as a government-wide resource by providing employees with the opportunity for professional development and career mobility within the government is a way to keep employees engaged and challenged. As an I.T. employer, the government has a unique opportunity to offer its I.T. professionals a range of experiences. Whether the variety is in the size of the department or branch, the nature of the departmental business or the nature or length of a project, the potential for cross training exists both within departments and government wide.

Conclusion

Cross training brings with it the benefits of providing employees with new challenges and the potential for professional development as well as promoting better understanding between departments. A formalized process for communicating internal opportunities sends a strong message to employees about commitment to providing professional development as well as interesting and challenging assignments.

Recommendation

That departments embrace the opportunity for mobility/cross training between departments by developing a mechanism to explore opportunities as they arise.

Business Skills Training for I.T. Professionals

Aligning the business of government with technology strategies is not just a sound business practice but becomes a strong retention tool for I.T. professionals. Focus group participants indicated they need to feel valued by the organization and understand how their efforts contribute to its overall success. They felt I.T. Directors often did not have sufficient exposure to the business drivers of the organization or adequate involvement in the decision making process. I.T. professionals suggested they were relegated to a support role (being reactive) instead of a planning role (being proactive).

Given the cost of I.T. related training and limited departmental training budgets the thrust of training for I.T. professionals has been technology oriented first with a lesser consideration given to developing 'business' skills. The article '*The Training Imperative*' as published in the April 1999 issue of Career Management, recommendsmanagement training for I.T.

Directors include, among other topics, communication, conflict resolution, managing change, organizational behaviour and structure and team dynamics. This would be equally beneficial to all employees in the I.T. function.

Conclusion

Training for I.T. professionals cannot be an 'either/or' choice of business oriented training versus technology oriented training. The organization must invest in broad cross training of I.T. professionals to achieve a balance of these two aspects of professional development.

Recommendation

That business skills training be included in the training plans for I.T. professionals in addition to technology oriented training.

Training Initiatives

Through the co-ordination of a more concerted effort towards employee training there may exist opportunities to increase participation in training. The following suggestions raised by focus group participants may present opportunities for increased training of employees in the face of the current fiscal environment:

- Work with organizations that provide training to customize programs to meet the specific needs of employees.
- Pool training resources together across government to more effectively access costly training programs.
- Realize economies of scale by bringing trainers to New Brunswick
- Departmental training activities and future needs should be shared across governments so that the option of pooling training resources might be explored.
- Re-establish networking forums for employees as a means of sharing knowledge and experiences others have gained through formal training or through on the job experience.

Conclusion

While there is some evidence that the centralized coordination of I.T. training may have met with challenges in the past, it would seem a call for a more centralized approach is at an all time high. Departments need to join together to decide on a more effective approach to training.

Recommendation

That a co-ordinating mechanism is required to facilitate joint training initiatives in the I.T. function to ensure economies and value for government.

Senior Manager Training

Information technology is a relatively new field. Ten years ago, service delivery in government was not as dependent on computers as it is today. Technology has changed the way many government programs and services are offered and delivered.

The government of New Brunswick relies heavily on computer applications to support its business operations and this shows no signs of diminishing. It is smart business sense for managers to have an understanding of the information technology industry. With more information about technology, managers can make decisions that would benefit the organization financially and strategically. Information technology employees highlighted the importance for senior managers to gain a greater understanding of I.T. and how it affects the business of the organization.

Conclusion

Many senior managers do not have a hands-on relationship with technology and may not be fully aware of how effectively information technology can assist the business. To improve on the planning processes and to ensure effective delivery of programs, managers need to keep up to date on I.T. growth and development

Recommendation

That continous education be provided to senior managers to strengthen their understanding of I.T. issues and the impact of I.T. on government.

Summary

The Province of New Brunswick, like most organizations, relies heavily on computer applications to support its business. The concern regarding the shortage of relevant I.T. skills is not just an issue for information systems, but is a problem for government and the ways government is choosing to do business. To move forward, government needs to have a strategic vision for I.T. It is important that government's business plans be linked with planning for information technology.

It is equally as important to establish an effective human resource management plan. This plan must identify human resource planning issues, define a sourcing strategy, and establish a career management model that encourages employees with training. Each serves as a valuable and effective recruitment and retention tool.

The public sector is not in a position to compete on purely financial compensation issues with private sector organizations when recruiting I.T. staff. Government must look to other methods of recruitment and retention techniques. Employees were clear as to why they accepted employment with the provincial government and just as clear as to why they stay. Government must build on these strengths. To retain employees in the I.T. sector, the New

Brunswick government must rely on good management techniques. This is not just an I.T. issue, but a human resource issue.

This report has been presented to stakeholder groups which have provided validation of its findings. These groups include Deputy Ministers Committee on Information Technology (ITSSC), Deputy Minister's Committee on Human Resources, Senior Executive Officers Committee on Executive Development (SEO), ISAC and Human Resource Directors Committee.

New Nouveau
Brunswick

Recrutement, gestion et maintien pour la fonction de TI

Une étude sur la gestion des ressources humaines

Services de gestion
Ministère des Finances

Novembre 2000

TABLE DES MATIÈRES

STRUCTURE DU PROJET 2

REMERCIEMENTS 2

SOMMAIRE 3

CONTEXTE 7

OBJECTIFS 7

MÉTHODOLOGIE 8

SOURCES D'INFORMATION 8

LE CADRE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION (TI) 9

TI DANS LA PROVINCE DU NOUVEAU-BRUNSWICK 10

CONSTATATIONS, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS 12

PLANIFICATION STRATÉGIQUE POUR LES TI 12
Plan stratégique *12*
Processus de planification des activités *13*
PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES 14
Plan en matière de ressources humaines *14*
Recrutement *16*
Pratiques de recrutement *17*
Application des politiques *18*
Rémunération *19*
GESTION DE CARRIÈRE 20
FORMATION 22
Besoins de formation *22*
Mobilité et formation polyvalente entre ministères *23*
Acquisition de compétences administratives pour les professionnels de TI *24*
Initiatives de formation *25*
Formation des cadres supérieurs *26*
RÉSUMÉ 27

Structure du projet

Comité consultatif

Leona Hurley	Présidente, directrice des Services de gestion, Finances
Laura Freeman	Sous-ministre adjointe, Finances
Lori MacMullen	Chef du service informatique, Services gouvernementaux de l'informatique (SGI)
Brian Durelle	Directeur des Politiques de rémunération et de recrutement, Finances
Ken Fitzpatrick	Président, Comité consultatif sur les systèmes d'information (ISAC)
Linda Dashwood	Gestionnaire de projet, Finances

Équipe du projet

Linda Dashwood	Gestionnaire de projet, Finances
Simon Caron	Ressources humaines, Environnement
Chris Colborne	Services gouvernementaux de l'informatique (SIG)
Tara Cyr	Politiques de rémunération et recrutement, Finances
George Phillips	Services gouvernementaux de l'informatique (SGI)

Remerciements

Le Comité consultatif et l'équipe du projet tiennent à souligner la contribution des personnes suivantes sous forme de conseils techniques, de recherche ou d'aide administrative.

Anne Craik	Services de gestion, Finances
Janique Robichaud	Services de gestion, Finances
Shelly Symonds	Services de gestion, Finances
Lisa Doucette	Politiques de rémunération et recrutement, Finances

Directeurs des technologies de l'information des divers ministères
Directeurs des ressources humaines des divers ministères

Sommaire

La demande de professionnels des technologies de l'information a augmenté considérablement en Amérique du Nord au cours des dernières années. Dans la plupart des cas, la demande est supérieure à la disponibilité. C'est pourquoi la concurrence est devenue intense pour les professionnels de TI, et ceci explique pourquoi on s'intéresse au recrutement, à la gestion et au maintien des professionnels de TI.

La province du Nouveau-Brunswick n'a pas échappé à cette situation, et les cadres supérieurs se sont rencontrés à maintes reprises pour cerner les enjeux concernant le recrutement, la gestion et le maintien des professionnels de TI. Au printemps 1998, le Comité des cadres supérieurs sur le perfectionnement des cadres a tenu un atelier sur les ressources humaines en TI. L'atelier a mis en évidence la nécessité de poursuivre l'étude des questions de ressources humaines reliées aux employés du domaine des technologies de l'information, particulièrement les questions ayant trait au recrutement, à la gestion et au maintien pour la fonction de TI. Depuis le début de cet examen, la société Grant Thornton a mené une vérification financière indépendante complète du gouvernement. Cette vérification, qui incluait le domaine de la technologie de l'information (TI), avait fait ressortir certains points signalés ici.

Un comité consultatif et une équipe du projet ont été créés en juin 1999 afin d'entreprendre une étude sur les questions de recrutement, de gestion et de maintien pour la fonction de TI. Cette étude devait permettre de déterminer et de documenter les questions de gestion et de dotation en personnel ayant trait aux personnes employées dans le domaine des technologies de l'information du point de vue des ressources humaines.

Une étude de la documentation a été réalisée sur le sujet et de l'information additionnelle a été recueillie au moyen d'études dans d'autres administrations et d'entrevues avec les gestionnaires et le personnel. Des groupes de réflexion ont été organisés avec des employés actuels et d'anciens employés en TI qui ont présenté leurs observations sur les pratiques gouvernementales en matière de recrutement, de gestion et de maintien.

Les données recueillies pendant cette étude suggèrent que la province du Nouveau-Brunswick expérimente présentement un certain mouvement du personnel à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement. Toutefois, cette situation ne se compare pas à celle que l'on retrouve chez d'autres employeurs, comme le rapportent les médias de façon générale.

Les études générales démontrent que, bien que le salaire soit important pour les professionnels de TI, il existe d'autres facteurs qui influent sur le recrutement et le maintien. Ces facteurs incluent la sécurité d'emploi, les affectations professionnelles stimulantes, les bons gestionnaires et l'avancement professionnel. Bien que le gouvernement offre aux employés de TI un rajustement de salaire en fonction du

marché, le secteur privé est en mesure d'offrir de meilleures conditions salariales à ses employés. Par conséquent, le gouvernement doit s'efforcer d'être un employeur attrayant en offrant aux employés des possibilités d'emploi plus holistiques.

À partir des suggestions reçues dans les groupes de réflexion et de la part des cadres supérieurs, sans compter la recherche auprès de l'industrie et des diverses administrations, des recommandations ont été formulées. Les principaux résultats du rapport suggèrent fortement de mieux définir les orientations stratégiques du gouvernement en matière de TI. Par exemple, il faudrait une politique sur les fournisseurs de services qui soit liée directement au plan stratégique en matière de TI.

Chaque ministère doit déterminer ses besoins individuels de dotation en personnel de TI ainsi que les moyens de combler ces besoins. Par conséquent, les ministères devront définir les normes de service en matière de TI et déterminer les niveaux de personnel de base nécessaires pour effectuer le travail requis en fonction des exigences des programmes. Il faut que les plans en matière de ressources humaines soient liés à la vision stratégique du gouvernement et des divers ministères.

L'étude suggère que le gouvernement doit être davantage proactif dans ses politiques de recrutement pour les professionnels de TI. Les employés et les gestionnaires ont mentionné que les forces du Nouveau-Brunswick pourraient agir comme un puissant outil de recrutement. Selon eux, le style de vie dans la province pourrait être mieux exploité en ce sens.

Pour être à jour dans ce domaine nouveau et à croissance rapide, il faut beaucoup de formation. Par ailleurs, la formation des professionnels de TI coûte cher et il est recommandé que, pour être efficaces, les budgets de formation soient optimisés. Pour accomplire ceci, le gouvernement pourrait mettre en commun des ressources financières, faire venir des formateurs dans la province et rétablir les forums de formation en plus d'établir des liens formels avec des fournisseurs locaux ou encore nationaux en matière de formation.

Le rapport a été remis aux groupes intéressés, qui ont validé les résultats. Ces groupes sont les suivants : le Comité des sous-ministres sur la technologie de l'information, le Comité des sous-ministres sur les ressources humaines, le Comité des hauts fonctionnaires sur le perfectionnement des cadres, les directeurs de la technologie de l'information (CCSI) et le Comité des directeurs des ressources humaines.

Le rapport renferme les recommandations qui suivent :

Planification stratégique en matière de TI

Plan stratégique

- **Que la stratégie des technologies de l'information soit peaufinée de façon à permettre d'élaborer un plan stratégique pour les technologies de l'information**

au sein du gouvernement du Nouveau-Brunswick et qu'elle fasse l'objet d'une grande diffusion.

Processus de planification des activités

- **Que la gestion des technologie de l'information fasse partie de la planification stratégique et de la planification des activités des ministères et de l'ensemble du gouvernement.**

Planification des ressources humaines

Plan en matière de ressources humaines

- **Que les exigences de dotation en TI soient révisées par les ministères pour correspondre étroitement aux besoins du gouvernement en matière de prestation des programmes.**

- **Le gouvernement devrait définir les stratégies relatives à l'établissement d'un réservoir de main-d'oeuvre en TI et en faire part.**

Recrutement

- **Que le gouvernement du Nouveau-Brunswick adopte une attitude davantage proactive dans ses efforts de recrutement, notamment :**
  - **En modifiant les offres d'emploi en faisant valoir les forces de la province du Nouveau-Brunswick;**
  - **En participant à des salons de l'emploi; et**
  - **En utilisant l'Internet pour attirer des spécialistes en TI.**

Pratiques de recrutement

- **Que l'on continue de renforcer les partenariats entre les technologies de l'information et les services de RH en ce qui a trait au processus de gestion des ressources humaines.**

Application des politiques

- **Que des efforts soient réalisés pour promouvoir, auprès des gestionnaires et des employés dans la fonction de TI, une meilleure compréhension de la nature et de l'application des politiques et programmes administratifs existants au sein du gouvernement.**

Rémunération

- **Que le gouvernement continue de surveiller et de réviser le marché du travail concernant les questions ayant trait à la rémunération de la fonction de TI.**

Gestion de carrière

- **Que la gestion de carrière soit plus étroitement intégrée dans le processus de gestion du rendement.**

Formation

Besoins de formation

- **Que les ministères établissent un lien entre la formation en TI et les plans stratégiques du gouvernement et des divers ministères.**

Mobilité et formation polyvalente entre ministères

- **Que les ministères exploitent les possibilités de mobilité et de formation polyvalente entre les ministères en adoptant un mécanisme permettant d'exploiter les possibilités au fur et à mesure qu'elles se présentent.**

Acquisition de compétences administratives pour les professionnels de TI

- **Que l'acquisition de compétences administratives fasse partie des plans de formation pour les professionnels de TI en plus de la formation axée sur la technologie.**

Initiatives de formation

- **Qu'un mécanisme de coordination est nécessaire pour faciliter les initiatives de formation communes dans la fonction de TI afin d'assurer des économies et un meilleur rendement pour le gouvernement.**

Formation des cadres supérieurs

- **Qu'une formation continue soit dispensée aux cadres supérieurs pour renforcer leur compréhension des questions de TI et l'impact des technologies de l'information sur le gouvernement.**

Recrutement, gestion et maintien pour la fonction de TI

Étude de gestion des ressources humaines

Contexte

Un sous-groupe du Comité consultatif sur les systèmes d'information (ISAC) a commencé à se réunir en 1996 pour cerner les enjeux concernant le recrutement, la gestion et le maintien des professionnels de technologies de l'information (TI) au sein du gouvernement du Nouveau-Brunswick. Ce groupe a produit de l'information sur les postes en informatique, sur les principaux rôles des technologies de l'information, de même qu'un document de description des postes repères des systèmes d'information (préparé par le Comité d'évaluation sur les postes de SI) et une liste préliminaire d'enjeux.

Au cours du printemps 1998, le Comité des cadres supérieurs sur le perfectionnement des cadres a tenu un atelier sur les ressources humaines en TI. Cet atelier a mis en évidence la nécessité de poursuivre l'étude de diverses questions de ressources humaines reliées aux employés des technologies de l'information, en particulier pour ce qui est du recrutement, de la gestion et du maintien du personnel pour la fonction de TI. En juin 1999, un Comité consultatif et une équipe du projet ont été mis sur pied pour entreprendre cette étude.

L'une des principales composantes pour régler les problèmes de recrutement, de gestion et de maintien pour la fonction de TI était la rémunération. Cet aspect de la question a été réglé à l'automne de 1998 et à l'automne de 1999 au moyen d'un rajustement des salaires en fonction du marché pour les professionnels des SI. Cette mesure a été appliquée dans la Partie I de la fonction publique aux classes salariales 4 à 7 en 1998 et aux classes salariales 3 à 7 en 1999.

Le présent projet ne portera pas sur des questions de rémunération et de classification mais mettra plutôt l'accent sur d'autres questions de ressources humaines associées au recrutement, à la gestion et au maintien du personnel pour la fonction de TI.

***À noter :** Aux fins de cette étude, le domaine des TI englobera les divers groupes de classifications pour les employés des systèmes informatiques (SI) et les techniciens en informatique.*

Objectifs

Cerner et documenter les questions de gestion et de dotation en personnel ayant trait au recrutement, à la gestion et au maintien des personnes employées dans la fonction de technologies de l'information dans la Partie I de la fonction publique, et recommander des mesures, selon une perspective de ressources humaines, pouvant contribuer au recrutement, à la gestion et au maintien des professionnels de TI.

Méthodologie

Ce projet a été abordé sous forme de quatre phases distinctes :

1. Une phase de recherche a été entreprise pour obtenir de l'information de toutes les sources disponibles, y compris les divers ministères du gouvernement du Nouveau-Brunswick. Une étude auprès des autres administrations, des corporations de la Couronne et des employeurs du secteur privé a également été effectuée.

2. Un certain nombre de questionnaires ont été élaborés afin d'obtenir un outil normalisé pour la cueillette d'information. Les questionnaires ont été remplis par des cadres supérieurs et intermédiaires, des directeurs de ressources humaines, des directeurs de technologies de l'information, du personnel de TI et des employeurs du secteur privé.

3. Des groupes de réflexion ont été organisés pour assurer la participation directe d'un échantillonnage de professionnels de TI.

4. L'information a été analysée et des recommandations ont été élaborées.

Sources d'information

L'information utilisée pour cet examen provient de différentes sources, notamment la documentation générale disponible sur le sujet. Le recrutement et la rétention des professionnels en TI est un problème courant dans beaucoup d'organisations et d'entreprises.

Les données de sondages obtenues des directeurs de la TI dans les ministères ont été utilisées également. Les questions du sondage portaient sur les méthodes actuelles de recrutement et de formation des employés, et sur des suggestions d'amélioration.

Une autre source d'information était les groupes de réflexion avec les employés. Quatre séances distinctes se sont tenues avec un échantillonnage représentatif d'employés de TI des classes salariales 1 à 8. Environ 1/3 de tous les employés de TI ont participé aux séances, notamment des employés permanents et occasionnels et des personnes embauchées à contrat. On a demandé aux employés de fournir leurs commentaires et leurs suggestions pour améliorer les questions de recrutement, de gestion et de maintien. Les employés ont participé avec enthousiasme et ont fourni de nombreuses idées. Les employés qui ont laissé le gouvernement ont également été interviewés.

On a tenu des entrevues avec les cadres supérieurs responsables des technologies de l'information. Les questions posées à ce groupe servaient de complément à celles qui ont été posées pendant l'étude. Le groupe a reconnu l'importance d'améliorer les techniques de recrutement et de maintien au sein du gouvernement pour les professionnels de TI.

Un autre aspect important pour l'étude consistait à déterminer comment d'autres organisations réagissent aux enjeux de recrutement et de maintien du personnel. Diverses administrations ont fait l'objet d'une enquête par l'entremise de leurs chefs des services informatiques. Ces enquêtes ont révélé que toutes les administrations avaient des problèmes semblables à ceux qui existent au Nouveau-Brunswick. La seule exception est le Québec, qui indique n'avoir aucune difficulté à recruter et à maintenir du personnel de TI. L'information venant des autres administrations a été incorporée dans la section des résultats et des recommandations de l'étude, le cas échéant.

Pour compléter l'information obtenue des divers organismes gouvernementaux un peu partout au pays, on a procédé à une enquête auprès des corporations de la Couronne de la province afin de déterminer les « meilleures pratiques ». Les corporations de la Couronne ont révélé des stratégies innovatrices en matière de gestion de la carrière et ont exposé leurs approches en matière de formation pour les employés de TI.

Des entreprises privées locales ont également été interviewées. Elles ont fourni de l'information sur la gestion de la carrière et le mentorat. Les employés de ces entreprises, qui travaillent à contrat pour le gouvernement, ont été interviewés séparément. La confidentialité était une condition de l'entrevue, et c'est pourquoi aucune information ne sera documentée ni attribuée à l'un ou l'autre des employeurs.

Le cadre des technologies de l'information (TI)

Les stratégies de recrutement et de maintien pour les professionnels de TI constituent un sujet brûlant. La documentation sur le sujet est abondante. La croissance de l'industrie du savoir au cours de la dernière décennie a de beaucoup dépassé la croissance du nombre de travailleurs compétents dans ce domaine. Trouver du personnel qualifié et d'expérience est devenu un défi pour la plupart des organisations, car la disponibilité ne correspond pas à la demande du marché.

Le résultat de ce déséquilibre du marché a résulté en un bénéfice pour les employés de TI. En effet, les employeurs un peu partout se sont engagés dans une guerre de surenchère pour obtenir des employés expérimentés en TI. Dans le secteur privé, les offres salariales ont augmenté considérablement dans un effort fourni par les employeurs pour attirer les professionnels de TI.

Les enquêtes démontrent que, bien que le salaire soit important pour les professionnels de TI, ils sont intéressés à beaucoup plus que cela. En général, ils sont à la recherche d'une sécurité d'emploi, d'affectations professionnelles stimulantes, de bons gestionnaires et d'avancement professionnel.

> *« Pour le professionnel en technologies, il s'agit d'un marché favorable au vendeur, et un employé possédant des compétences en demande n'a pas à attendre longtemps pour obtenir des offres qui augmentent son salaire de 20 à*

30 %... Toutefois, les raisons qui peuvent inciter un employé à songer à partir sont rarement uniquement reliées à l'argent. » HR Focus, décembre 1998.

Cette observation s'est avérée très pertinente au sein du gouvernement du Nouveau-Brunswick. Dans les sondages et les groupes de réflexion, les employés ont rapidement souligné que, bien que le salaire soit important, il y a d'autres questions qui entrent en jeu dans leur décision de rester au sein du gouvernement du Nouveau-Brunswick. Ces employés ont souligné l'importance du style de vie au Nouveau-Brunswick, la sécurité d'emploi et les affectations stimulantes. Ces commentaires se sont avérés une épée à double tranchant, car les employés qui quittent le gouvernement ont perçu certains de ces facteurs de façon négative et les ont mentionnés comme l'une des raisons de leur départ.

Dans le passé, le gouvernement provincial était perçu comme un excellent employeur pour ce qui est de la sécurité d'emploi, du salaire et des avantages sociaux. Le gouvernement ne peut concurrencer les organisations extérieures capables de payer leurs employés davantage. Le gouvernement doit s'efforcer d'être un employeur plus attrayant. À défaut d'y parvenir, il serait incapable d'attirer des professionnels de TI, et il forcerait les employés de longue date à prendre de dures décisions au sujet de leurs propres possibilités de carrière.

TI dans la province du Nouveau-Brunswick

La fonction reliée aux technologies de l'information au sein du gouvernement du Nouveau-Brunswick se situe essentiellement au sein d'une structure organisationnelle décentralisée, chaque ministère comportant une direction de TI responsable de soutenir la prestation des programmes. L'orientation générale et le leadership en matière de TI au sein du gouvernement provincial sont la responsabilité du Comité du sous-ministre sur les technologies de l'information (ITSSC).

Le Comité consultatif sur les systèmes d'information (ISAC) se compose de directeurs de TI, de même que de certains membres du personnel de TI au sein du gouvernement. Leur rôle est de coordonner l'utilisation efficace des technologies de l'information au sein du gouvernement du Nouveau-Brunswick.

Les Services gouvernementaux de l'informatique (SGI) jouent un rôle de facilitateur au sein du gouvernement, de consultation sur les questions d'intérêt gouvernemental, de promotion pour l'échange d'information avec les ministères et ISAC, de maintenir un réseau élargi (WAN) centralisé, un réseau de communications et un environnement de collaboration comportant des applications comme le courrier électronique et les dossiers partagés. Les Services gouvernementaux de l'informatique (SGI) sont également responsables d'élaborer et de promouvoir des normes en plus de soutenir l'infrastructure du réseau local (LAN) des divers ministères.

Afin de déterminer quels défis le gouvernement du Nouveau-Brunswick doit relever en matière de ressources humaines, il a fallu procéder à une analyse détaillée du monde des

TI. Un questionnaire a été envoyé aux directeurs de TI de la Partie I de la fonction publique. Le but du questionnaire était de déterminer comment la dotation en personnel était effectuée et d'offrir, aux directeurs de TI, la possibilité de formuler des suggestions afin d'améliorer le recrutement et le maintien du personnel.

L'enquête a fourni un aperçu éclair du monde des TI. Il est important de noter que l'enquête s'est terminée en août 1999, et que dans ce milieu en évolution rapide, les chiffres ne sont sans doute déjà plus à jour.

Les ministères ont indiqué qu'ils utilisaient divers moyens de dotation en personnel. En plus des postes de personnel permanent, les directeurs ont recours à des contrats de service personnel, à des occasionnels et à des entrepreneurs extérieurs en TI. Chaque moyen de dotation a été décrit par les directeurs de TI dans le contexte de leurs avantages et des enjeux qu'ils représentent.

La main-d'œuvre dans ce domaine semble plus stable dans les petits ministères tandis que plus d'activités se produisent dans les directions de TI plus importantes. Selon la documentation consultée, au fur et à mesure qu'un employé vieillit, il est plus susceptible de conserver son emploi. En effet, ce groupe d'employés plus matures cherche davantage la sécurité et la stabilité d'emploi. Une analyse de l'aspect démographique de la main-d'œuvre actuelle en matière de TI au sein du gouvernement du Nouveau-Brunswick semble indiquer que ce pourrait bien être le cas.

Il faut reconnaître que certains postes de TI au sein du gouvernement ne seront sans doute jamais comblés parce qu'il manque de candidats compétents. Il s'agit d'un problème relié à l'industrie. Les gouvernements doivent chercher à trouver une réponse pour résoudre la situation. Bien qu'il ne semble pas que la province du Nouveau-Brunswick soit actuellement face à une crise dans le recrutement et le maintien des professionnels de TI, la possibilité existe néanmoins.

Le personnel de TI est constamment invité par les entrepreneurs extérieurs à quitter le gouvernement, ce qui préoccupe ce dernier. Pendant les séances des groupes de réflexion, les employés ont parlé des efforts de séduction des entrepreneurs de TI extérieurs. La plupart des employés sont prêts à rester au sein du gouvernement, mais ils laissent entendre que la situation pourrait changer rapidement.

À partir des suggestions formulées par les employés et les directeurs de TI dans les groupes de réflexion, et à partir des suggestions formulées dans les entrevues accordées par les cadres supérieurs, en plus de celles qui proviennent de la recherche au sein des diverses administrations et de l'industrie, les recommandations suivantes sont présentées pour étude et considération. Bien que certaines des recommandations puissent être étudiées séparément, elles sont perçues comme constituant un ensemble cohérent et sont présentées comme tel. Certaines des recommandations, bien qu'axées sur la fonction de TI, pourraient également s'appliquer à l'ensemble de la fonction publique.

Constatations, conclusions et recommandations

Planification stratégique pour les TI

Plan stratégique

Le gouvernement doit avoir une vision stratégique claire pour la fonction de TI. C'est ce plan qui sert de point de départ pour les « prévisions technologiques », soit le plan d'action qui détermine l'information, la technologie et les compétences requises pour réaliser la vision. La planification des ressources humaines, y compris le développement de carrière, les plans de formation et la stratégie de sélection des fournisseurs découlent tous des prévisions technologiques développées pour appuyer la vision en matière d'activités.

La vision ou l'orientation stratégique des technologies de l'information ne peut être déterminée sans comprendre les objectifs des activités qu'elle doit appuyer tant au niveau de l'ensemble du gouvernement que des divers ministères. Les entrevues avec les cadres supérieurs ont fait ressortir le fait que le gouvernement doit mieux préciser son orientation en matière de TI de manière à ce que les ministères puissent mieux planifier leurs besoins dans ce domaine.

Pour mettre en œuvre des plans stratégiques, il faut pouvoir compter sur une main-d'œuvre compétente en matière de TI. Les compétences et la formation que possède cette main-d'œuvre doivent appuyer les besoins globaux en matière d'activités, tels que déterminés par la vision stratégique à long terme en matière de technologies de d'information au sein du gouvernement.

Le plan stratégique détermine la technologie en fonction des besoins de l'organisation. En outre, il s'agit d'un précieux outil de gestion et de communication tant pour les activités globales que pour le monde des technologies de l'information au sein du gouvernement.

La province possède déjà une stratégie de l'information, mais il faudrait la peaufiner en fonction des besoins changeants du gouvernement. La redéfinition d'un plan stratégique en matière de TI exigerait la participation et le dévouement tant du monde de l'administration que du monde de l'information. Afin de planifier les besoins du professionnel en TI, il faudrait que les directeurs de TI puissent avoir accès au processus de planification des activités pour leur permettre de jouer leur rôle en appliquant les solutions appropriées.

Conclusion

L'utilisation des technologies de l'information au sein du gouvernement continuera de se développer. Pour régler les besoins en matière de ressources humaines dans le domaine des TI, il faut que le gouvernement redéfinisse le plan stratégique actuel et précise clairement la vision à long terme en matière de TI. Un plan stratégique a des répercussions sur le recrutement, la gestion et le maintien du personnel de TI.

Recommandation

Que la stratégie des technologies de l'information soit peaufinée de façon à permettre d'élaborer un plan stratégique pour les technologies de l'information au sein du gouvernement du Nouveau-Brunswick et qu'elle fasse l'objet d'une grande diffusion.

Processus de planification des activités

Une vision stratégique à long terme en matière de TI au sein du gouvernement englobe les plans stratégiques et administratifs des divers ministères en décrivant les programmes ministériels qui doivent être mis en œuvre et maintenus. Les directeurs des technologies de l'information ont mentionné que les plans d'activités au niveau du gouvernement et du ministère ne sont pas toujours facilement identifiables, et ils n'ont pas nécessairement accès au cycle de planification des activités au niveau du gouvernement ou du ministère. C'est pourquoi les directeurs de technologies de l'information n'ont pas toujours l'occasion de contribuer à l'aspect relatif aux technologies de l'information dans ce processus.

La fonction de TI doit avoir une place stratégique au sein de l'organisation. Le processus de planification peut être optimisé lorsque le cadre supérieur responsable des technologies de l'information peut savoir et apprécier ce que la fonction de TI peut apporter comme contribution au travail d'une organisation.

Des cadres de travail doivent être en place pour faire en sorte que le monde des technologies de l'information ait accès au processus de planification des activités des divers ministères. Tout modèle d'activités qui est élaboré doit pouvoir être raisonnablement soutenu par les technologies de l'information. Il faut qu'un partenariat existe entre le monde de l'administration et le monde des technologies de l'information de façon à ce qu'ils puissent préparer des plans qui soient réalisables et qui satisfassent les besoins administratifs de l'organisation. Les directeurs des technologies de l'information doivent communiquer ces plans à leur personnel.

Les participants aux groupes de réflexion ont discuté de deux aspects de leur expérience d'emploi au sein du gouvernement du Nouveau-Brunswick, soit leur milieu de travail quotidien et leurs aspirations professionnelles à long terme. Ils ont indiqué l'importance de comprendre de quelle façon leurs efforts contribuent à l'atteinte des objectifs à long terme de l'organisation et ils ont exprimé leurs préoccupations d'être perçus comme un service de soutien plutôt que comme une fonction stratégique. Bon nombre ont mentionné que les professionnels de TI veulent être perçus « comme étant plus que de simples câbles ».

Conclusion

Les gestionnaires responsables de la prestation des programmes et les directeurs de TI doivent établir des relations de travail plus étroites, leur permettant de mieux évaluer les impacts potentiels et les avantages que la technologie peut offrir aux activités du gouvernement.

Recommandation

Que la gestion des technologies de l'information fasse partie de la planification stratégique et de la planification des activités des ministères et de l'ensemble du gouvernement.

Planification des ressources humaines

Plan en matière de ressources humaines

L'une des principales composantes dans le recrutement et le maintien du personnel de TI est l'existence d'un plan en matière de ressources humaines. Ce plan est nécessaire pour déterminer les exigences au sein du ministère pour ce qui est des compétences de TI et de la dotation en personnel. Les ministères doivent déterminer, au moyen du plan stratégique du gouvernement et celui qui est propre à chaque ministère, les compétences de base requises pour assurer le déroulement efficace des activités. Les ministères peuvent alors prévoir les besoins en matière de compétences spéciales et déterminer qu'elles sont les lacunes. Un plan efficace permet d'obtenir les ressources humaines appropriées pour effectuer le travail requis en connaissant bien les échéanciers. C'est là la clé pour gérer la main-d'œuvre. Il s'agit d'établir un plan pour l'acquisition des compétences, la définition des rôles professionnels, le cheminement de carrière, la gestion des ressources, le budget de dotation en personnel, l'équilibre de la charge de travail et l'apprentissage.

Dans les entrevues avec les cadres supérieurs et dans les groupes de réflexion, on a mentionné qu'un répertoire de compétences pourrait aider au perfectionnement du personnel, faciliter le partage des compétences et de l'expertise entre les divers ministères et favoriser les possibilités de perfectionnement professionnel sur un plan interministériel. Un répertoire de compétences aiderait à déterminer les diverses compétences qui existent au sein du gouvernement. Un répertoire permettrait à chaque ministère de trouver plus facilement les compétences difficiles à trouver au sein du gouvernement plutôt que de tout simplement faire appel à des entreprises privées. Le travail sur les projets réalisés au sein du gouvernement se présente souvent d'une façon cyclique, ce qui permet une meilleure utilisation d'ensembles de compétences spéciales.

Les participants aux groupes de réflexion ont exprimé leurs préoccupations concernant les lacunes dans la dotation en personnel. Dans certains ministères, il n'y a aucun employé capable d'assurer les services de suivi. Ceci veut dire que certains employés sont placés en disponibilité vingt-quatre heures par jour, sept jours par semaine. L'élaboration de normes de service et d'un plan de dotation en personnel pour satisfaire ces normes faciliterait la dotation appropriée en personnel dans les domaines cruciaux.

Conclusion

Les ministères doivent définir des normes de service en ce qui a trait aux services de TI, puis déterminer leurs niveaux de dotation en personnel de base pour faire en sorte que le travail effectué corresponde aux exigences des programmes. Un plan en matière de

ressources humaines s'impose dans le cadre de la vision stratégique du gouvernement et des divers ministères.

Recommandation

Que les exigences de dotation en TI soient révisées par les ministères pour correspondre étroitement aux besoins du gouvernement en matière de prestation des programmes.

Le gouvernement du Nouveau-Brunswick n'a actuellement aucune politique concernant les sources internes et externes pour la fonction de TI. Ce qui importe pour le monde des technologies de l'information au Nouveau-Brunswick est que la planification à long terme des technologies de l'information et des ressources humaines soit possible et que les employés comprennent le rôle qu'ils ont à jouer dans l'ensemble du système. L'absence d'une politique sur les sources internes et externes pourrait faire obstacle à cela.

Il existe une tradition au sein du gouvernement du Nouveau-Brunswick selon laquelle le travail crucial de TI est normalement conservé à l'interne. Les données obtenues de la part des directeurs de TI au cours de l'enquête précisent leur point de vue sur le recours aux entrepreneurs de TI extérieurs. Ils ont en effet mentionné que le gouvernement du Nouveau-Brunswick a l'habitude de recourir à des sources externes lorsqu'il est incapable de recruter du personnel possédant les compétences requises ou encore lorsque le projet visé est d'assez courte durée, et lorsque le projet est d'une portée tellement vaste qu'il n'y a pas suffisamment de personnel interne pour effectuer le travail.

Toutefois, dans le point de vue des employés, on a constaté de la frustration du fait que les entrepreneurs sont souvent embauchés pour effectuer les tâches les plus stimulantes et les plus intéressantes. Cette absence de politique définitive sur les sources externes a créé un niveau de frustration qui influe sur le moral. Certains employés considèrent que ce recours régulier à des sources externes pourrait constituer une incitation à chercher du travail à l'extérieur du gouvernement.

La récente étude sur le recrutement et le maintien des travailleurs de TI dans la fonction publique de l'Î.-P.-É. arrive à la conclusion que :

> *« Les organisations fructueuses reconnaissent la nécessité d'un plan en matière de ressources humaines et d'une vision à long terme pour la façon dont les services de TI sont intégrés dans les activités de base, afin d'appuyer les besoins de dotation en personnel et de perfectionnement de l'organisation. Pour le gouvernement, ce genre d'approche consiste à déterminer les compétences qui seront maintenues de façon interne et celles qui seront obtenues auprès de professionnels embauchés à contrat. »*

Cette même prémisse pourrait être retenue pour la fonction publique du Nouveau-Brunswick.

La raison invoquée pour confier des tâches à des sources externes peut aller de « principes de développement économique » à « ils peuvent le faire à meilleur prix ». Peu importe la raison, il faudra conserver des ressources de TI à l'interne, et le gouvernement doit s'assurer qu'il existe un plan pour satisfaire les exigences à court et à long terme. Le genre de ressources dépendra du modèle choisi.

Conclusion

Le manque d'orientation clairement communiqué pour l'utilisation de la technologie à l'intérieur du gouvernement du Nouveau-Brunswick a rendu la tâche difficile pour les professionnels de TI lorsque vient le temps de définir quel rôle ils doivent remplir au sein de l'organisation à long terme. De plus, il n'existe aucun énoncé définitif (stratégie de recours à des sources externes) précisant comment le gouvernement obtiendra les services de TI, soit par l'entremise de ses employés ou encore en faisant appel à des sources externes du secteur privé. L'absence d'une stratégie peut avoir des répercussions sur les cadres de travail en matière de recrutement et de maintien, tout comme sur le moral des employés.

Recommandation

Le gouvernement devrait définir les stratégies relatives à l'établissement d'un réservoir de main-d'oeuvre en TI et en faire part.

Recrutement

Pour ce qui est du recrutement de professionnels de TI, les directeurs de TI et les autres participants aux groupes de réflexion partageaient un même sujet de plainte : le gouvernement n'est pas suffisamment agressif dans son effort pour convaincre les candidats éventuels des points positifs qu'il a à leur offrir. En tant qu'employeur, il peut présenter de nombreux avantages pour attirer les candidats, mais on ne les retrouve pas dans nos efforts de recrutement. Lorsqu'on leur demandait pourquoi ils sont venus travailler pour le gouvernement, les participants mentionnaient invariablement les conditions de travail, le milieu de travail et le contexte social comme étant les principales raisons. La stabilité d'emploi, les heures de travail raisonnables, les avantages sociaux, les exigences minimales en matière de déplacements, l'environnement administratif et son personnel, les possibilités de perfectionnement professionnel et le style de vie dans la province ont également contribué à les attirer.

Les efforts de recrutement doivent devenir davantage proactifs et il faut exploiter davantage la publicité, les salons de l'emploi et l'Internet pour attirer les spécialistes dont nous avons besoin. Il faut améliorer la façon de convaincre les candidats au sujet des avantages que le gouvernement a à offrir dans son milieu de travail et il faut prendre davantage soin dans le processus de sélection de déterminer les candidats qui sont le mieux en mesure de bien travailler dans l'organisation, de s'identifier avec ses valeurs et de posséder un bon potentiel pour l'acquisition de nouvelles compétences et l'acceptation de nouvelles affectations.

Conclusion

L'image du gouvernement du Nouveau-Brunswick qui est projetée dans les campagnes de recrutement n'est pas aussi proactive qu'elle pourrait l'être dans le domaine des technologies de l'information. Le fait de modifier la publicité du gouvernement en matière de recrutement serait une façon de se montrer davantage à la hauteur des autres entreprises de TI. Ce changement, et d'autres semblables, serait également bénéfique pour améliorer la façon dont les employés perçoivent leur employeur.

Recommandation

Que le gouvernement du Nouveau-Brunswick adopte une attitude davantage proactive dans ses efforts de recrutement, notamment :

- ***En modifiant les offres d'emploi en faisant valoir les forces de la province du Nouveau-Brunswick;***
- ***En participant à des salons de l'emploi; et***
- ***En utilisant l'Internet pour attirer des spécialistes en TI.***

Pratiques de recrutement

Des préoccupations quant à la lenteur du processus de recrutement ont été exprimées pendant la consultation auprès des participants aux groupes de réflexion et des directeurs de TI. Les participants ont mentionné que le processus ne contribuait pas à l'embauche rapide de personnel.

Un survol des dispositions législatives, réglementaires et administratives régissant le recrutement du personnel indique qu'il n'existe que quelques limites de temps préétablies. Le processus de recrutement et de sélection dépend des nombreux intervenants au sein d'un ministère. Pour être fructueux, le processus de recrutement doit être coordonné pour faire en sorte que le bon candidat soit éventuellement sélectionné. Ceci exige de bonnes relations de travail entre la direction des ressources humaines et la direction des technologies de l'information au sein des divers ministères. Un partenariat solide est important.

Il est intéressant de noter que soixante pour cent du recrutement effectué pour les activités de TI n'est pas soumis au processus de concours, car il s'agit de recrutement de personnel occasionnel et contractuel. Sans compromettre la nécessité d'un examen minutieux d'une décision aussi importante, il faudrait que les ministères se penchent sur leurs pratiques de recrutement et déterminent comment elles peuvent les améliorer afin d'assurer un service plus rapide.

Conclusion

Les directeurs et les employés ont mentionné que le processus d'embauche pour les postes de TI permanents au sein du gouvernement est lent. La documentation indique que la plupart des employés dans le domaine des technologies de l'information prennent une décision dans les quatre jours qui suivent l'entrevue. Il faut donc qu'une offre

d'emploi leur soit présentée rapidement après l'entrevue. Pour travailler à l'intérieur de ces paramètres, les ministères doivent tirer profit de partenariats plus forts entre les directeurs des technologies de l'information et les directeurs des ressources humaines.

Recommandation

Que l'on continue de renforcer les partenariats entre les technologies de l'information et les services de RH en ce qui a trait au processus de gestion des ressources humaines.

Application des politiques

On a constaté un degré élevé de frustration chez les participants aux groupes de réflexion concernant plusieurs programmes et politiques touchant l'ensemble du gouvernement. Essentiellement, les participants se sont dits confus concernant les incohérences perçues dans la gestion des horaires variables, du télétravail et des longues heures de travail au sein des divers ministères. Les discussions ont fait ressortir une lacune générale dans la compréhension de ces politiques relativement au milieu de travail et de la façon dont les ministères les mettent en œuvre.

Selon la documentation consultée, l'adoption de pratiques progressives dans le milieu de travail, comme les horaires variables et le télétravail, est perçue par les employeurs de TI dans l'ensemble du pays comme une stratégie efficace de maintien du personnel (Mercer, 1999). Selon l'enquête effectuée auprès des directeurs de TI, seul un petit nombre de ministères reconnaissent ces programmes comme un outil de maintien du personnel. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick appuie fortement ces deux programmes, tels que définis dans le manuel d'administration (Directive 2255 - Télétravail dans les services gouvernementaux, et Directive 2253 – Régimes de travail non conventionnels – horaires variables).

La fonction publique du Nouveau-Brunswick ne récolte sans doute pas les avantages potentiels que représenterait l'offre de ce type de programmes, et ce, parce que les gestionnaires et les employés sont peu au courant de ces programmes. Bien que la plupart des articles sur le sujet indiquent que ces techniques de maintien du personnel ne permettent pas à elles seules de retenir les employés, on y reconnaît néanmoins qu'il s'agit là de techniques relativement peu coûteuses qui constituent un élément essentiel du puzzle que représente le maintien du personnel.

La mise en œuvre des programmes et politiques comme les horaires variables et le télétravail dans l'ensemble du gouvernement est basé sur le principe selon lequel les ministères sont libres de les gérer en fonction de leurs besoins respectifs. Dans l'esprit de cette flexibilité, le fonctionnement de ces programmes et politiques varie entre les divers ministères.

Certains employés ont exprimé des préoccupations au sujet de leurs heures de travail. Étant souvent le seul employé responsable d'un domaine particulier, il leur est nécessaire de travailler bien au-delà de la période de travail minimale. Comme l'indique

les politiques sur les ressources humaines applicables aux cadres et au personnel non syndiqué, les employés à temps plein peuvent se voir obliger de travailler au-delà du nombre d'heures minimum requis par semaine, selon la nature du travail de l'employé. Les employés acceptent cette situation dans le cadre de leur emploi, mais ils ont mentionné dans les groupes de réflexion que cette politique semble être interprétée et appliquée différemment dans l'ensemble du gouvernement. Encore une fois, les interprétations au sein des divers ministères quant à la façon dont les employés peuvent être reconnus ou non pour leurs longues de travail sont déterminées et appliquées indépendamment par chaque ministère.

Les directeurs des technologies de l'information et des ressources humaines jouent un rôle clé en communiquant l'information au sujet de ces types de programmes et politiques aux employés. Le lien entre les technologies de l'information et les ressources humaines constitue un partenariat qui, dans bien des cas, devrait peut-être être renforcé. C'est à travers la communication et l'échange d'information entre ces partenaires que les employés obtiennent de l'information au sujet des questions de ressources humaines qui leur sont pertinentes.

Conclusion

À l'intérieur du groupe des professionnels de TI au sein du gouvernement, il existe des politiques et des programmes qui ne sont pas clairement compris et qui sont la source de rumeurs et de frustrations. Bien des malentendus pourraient être clarifiés si les gestionnaires et les employés comprenaient mieux comment ces politiques et programmes sont administrés tant dans l'ensemble du gouvernement qu'au sein de leur propre ministère.

Recommandation

Que des efforts soient réalisés pour promouvoir auprès des gestionnaires et des employés dans la fonction de TI une meilleure compréhension de la nature et de l'application des politiques et programmes administratifs existants au sein du gouvernement.

Rémunération

La présente étude se concentrait à trouver des solutions pour diverses questions de ressources humaines autres que les salaires. Toutefois, l'importance de cette question pour les professionnels de TI était prédominante pendant toute la période de cueillette de l'information. En fait, la question de l'amélioration des salaires a été soulevée à de nombreuses reprises par les participants aux groupes de réflexion. Certaines enquêtes, comme celle de PricewaterhouseCoopers, ont directement cherché à comprendre comment les employés considèrent la rémunération et ont permis de constater que, bien que ce soit un sujet relativement important pour presque toute la main-d'œuvre du domaine de la haute technologie, le salaire ne faisait pas partie des principaux facteurs d'emploi. Cette enquête a d'ailleurs fait valoir le point que « la plupart des répondants étaient unanimes pour souligner l'importance du travail lui-même et de la qualité de la gestion. »

Bien qu'elle ne soit pas considérée comme le principal outil de maintien du personnel, le fait que la rémunération soit en croissance rapide pour les professionnels de TI a représenté un défi pour les pratiques administratives de la plupart des organisations, et on prévoit que la tendance se maintiendra jusqu'à un certain point dans l'avenir.

> *« Selon le Guide salarial de 1999 préparé par RHI Consulting, le salaire de base pour les professionnels de TI au Canada en 1999 augmentera de trois à six pour cent par rapport aux niveaux de 1998. Le salaire de base pour les catégories d'emploi les plus en demande, y compris les programmeurs pour l'Internet, les conseillers d'intégration des réseaux et les analystes de systèmes, augmentera de plus de dix pour cent. »* (Avril 1999, Career Management Magazine)

Le salaire n'est qu'une composante de l'offre globale de rémunération. Il existe de nombreuses autres raisons, comme le style de vie, la flexibilité et la sécurité, qui expliquent pourquoi des personnes décident de travailler pour la province. Comme on le notait dans l'étude effectuée auprès des cadres de RH (1998), une personne doit être rémunérée de façon équitable, soit par l'entreprise ou en fonction des normes du marché, afin de sentir que son travail est valorisé. Sinon, « elle peut avoir l'impression que son travail n'est pas considéré comme important et qu'elle devrait chercher ailleurs, ou au moins être réceptive aux offres extérieures. » (Étude auprès des cadres de RH, 1998, Stratégies pour maintenir les spécialistes).

Conclusion

Bien que le gouvernement du Nouveau-Brunswick ait offert depuis 1998 un rajustement par rapport au marché aux employés de TI situés à des niveaux critiques de l'organisation, il ne s'agit pas d'une solution à long terme. Il sera nécessaire de mettre en œuvre les autres recommandations formulées dans le présent rapport pour assurer un changement systémique.

Recommandation

Que le gouvernement continue de surveiller et de réviser le marché du travail concernant les questions ayant trait à la rémunération de la fonction de TI.

Gestion de carrière

Pour créer un environnement optimal pour les professionnels de TI, un bon programme de gestion de carrière est essentiel. En fait, l'organisation et l'individu lui-même doivent considérer la gestion de carrière comme faisant partie intégrante du processus de gestion du rendement. Pour être efficace, la gestion de carrière requiert l'engagement individuel. La documentation indique qu'il s'agit d'une composante cruciale pour le maintien des professionnels de TI. Les employés qui ont participé aux groupes de réflexion considéraient qu'il s'agissait d'un élément important dans leur liste des éléments clés pour assurer le maintien du personnel.

Les entreprises privées locales du secteur des technologies de l'information disent utiliser le modèle de gestion de carrière avec succès. Chacune des entreprises

considérait le processus de gestion de carrière comme crucial pour le recrutement et le maintien du personnel. Cette observation a par la suite été confirmée au moyen d'entrevues organisées avec un certain nombre d'employés du secteur privé travaillant pour le gouvernement du Nouveau-Brunswick dans le cadre d'un contrat de services professionnels.

Les entrevues réalisées avec les entreprises du secteur privé ont permis de constater que la planification de carrière est assurée dans le contexte des besoins de l'entreprise tels que déterminés par la planification stratégique. De la même façon, les plans de formation élaborés pour les employés dans le secteur privé sont conçus pour appuyer les besoins de l'entreprise et leur avancement professionnel. L'absence de planification de carrière et d'options claires en matière d'avancement professionnel pour les professionnels de TI qui sont actuellement employés par la province résulte du manque de planification stratégique en matière de TI concernant les besoins administratifs.

Les employés ont également indiqué que le gouvernement devrait songer sérieusement à créer un environnement pouvant favoriser et développer le mentorat. Les employés perçoivent le mentorat comme un outil positif dans le cadre de la gestion de carrière. On le perçoit comme un moyen de favoriser la communication et d'assurer une continuité entre les employés et l'organisation. Les entreprises du secteur privé ont confirmé l'importance du mentorat et insisté sur le fait qu'il s'agit d'un outil efficace de maintien du personnel.

Les corporations de la Couronne interviewées perçoivent également la gestion de carrière comme un outil important de recrutement et de maintien du personnel. Dans chaque cas, la gestion de carrière était perçue comme une responsabilité partagée entre l'employé et l'employeur.

Les participants aux groupes de réflexion ont fait état de nombreux points qui illustrent le fait que l'amélioration de la gestion de carrière est nécessaire pour aider le personnel et la gestion à atteindre les objectifs tant des employés que de l'organisation. Ils ont mentionné la « nécessité de mieux connaître les possibilités de carrière disponibles » à l'intérieur du monde des technologies de l'information et le fait que la « gestion doit être plus ouverte au mouvement du personnel de TI entre divers ministères. »

Les employés ont parlé fréquemment du sentiment de frustration et de sous-évaluation au sein de l'organisation. Ils ont mentionné qu'il serait possible de réduire ce sentiment au moyen d'un bon modèle de gestion de carrière qui pourrait leur offrir des renforcements positifs. Actuellement, la Division des services généraux de gestion des ressources humaines du ministère des Finances travaille à l'adoption d'un module de gestion de carrière pour les personnes qui se retrouvent dans les classes salariales 6 à 11. Ce module permettra de régler un certain nombre de questions relatives aux possibilités de carrière et à l'orientation professionnelle.

Le programme de gestion du rendement du gouvernement a établi des processus de gestion de carrière; mais il est évident à partir des commentaires reçus que ces derniers

ne répondent pas à tous les besoins en ce sens. Cette question ne vaut pas seulement pour le personnel de TI mais s'étend également à l'ensemble de l'organisation. Les Services généraux de gestion des ressources humaines du ministère des Finances étudient actuellement le programme de gestion du rendement, et on attend des recommandations en avril 2000. On prévoit que de nombreuses préoccupations de ce groupe seront abordées dans ce rapport.

Un autre aspect qui a été considéré comme un problème pour les professionnels de TI au sein du gouvernement du Nouveau-Brunswick est l'absence de mobilité professionnelle. Les participants aux groupes de réflexion ont mentionné que l'avancement professionnel des professionnels de TI est perçu comme restreinte aux seules possibilités qui existent dans le ministère ou l'organisme qui les emploie déjà. L'effet de silo au sein des ministères est perçu par les employés comme un obstacle à leur avancement.

Conclusion

La gestion de carrière est une composante clé dans le recrutement et le maintien des professionnels de TI. Ces processus varient grandement d'un ministère à un autre. Un cadre de travail de gestion de carrière bien intégré dans le processus de gestion du rendement aiderait à définir les exigences de ressources humaines et contribuerait à permettre aux employés d'atteindre leurs objectifs professionnels.

Recommandation

Que la gestion de carrière soit plus étroitement intégrée dans le processus de gestion du rendement.

Formation

Besoins de formation

Compte tenu des budgets limités pour la formation et du coût élevé de la formation, bien des directions de TI trouvent difficile d'offrir au personnel des possibilités de formation technique de façon régulière. Au sein du gouvernement du Nouveau-Brunswick, cinq ministères possèdent actuellement un plan de formation ciblé pour leurs employés de TI. Les autres ministères assurent une formation au fur et à mesure des besoins. Les stratégies de formation ciblées en place actuellement sont uniques aux ministères qui les utilisent et varient selon le nombre de jours, selon le nombre de cours ou selon la disponibilité des fonds.

Selon le rapport d'enquête sur l'attraction et le maintien des professionnels de TI préparé par William M. Mercer (Mercer, 1999) en 1999, le nombre d'organisations au Canada, tant privées que publiques, qui ont un budget de formation ciblé pour les employés de TI est à la hausse. En fait, 49 pour 100 des répondants au sondage ont un budget de formation ciblé pour les employés en TI, soit une augmentation de 4,9 % par rapport à 1998. Le sondage indique une tendance vers l'allocation d'argent pour la formation par employé sous forme de pourcentage du salaire de base de l'individu. Les coûts de

formation cibles moyens, en pourcentage par rapport au salaire de base, est de 5,4 % (Mercer, 1999).

La possibilité de recevoir une formation est très importante pour les professionnels de TI. La nécessité d'une formation tant technique que non technique a été mentionnée dans de nombreux groupes de réflexion. Tout comme pour les commentaires des employés du gouvernement du Nouveau-Brunswick, les répondants au sondage PricewaterhouseCoopers, *Competing for Hi-Tech Talent, A Survey of What Employees Really Want (1998)*, ont indiqué qu'ils savent qu'ils doivent être des apprenants permanents, et qu'ils veulent travailler dans une organisation qui leur donne cette possibilité. Le rapport souligne également que « cette main-d'œuvre est bien consciente que les compétences de TI comportent une date 'Meilleur avant le …' et qu'en tant que professionnel de TI, ils ne seront pas à jour s'ils ne renouvellent pas constamment leurs compétences » (PricewaterhouseCoopers, 1998). En retour, la formation est également un important facteur à considérer pour les organisations pour ce qui est du maintien du personnel. Offrir des possibilités de perfectionnement a en effet été indiqué comme une forme de programme de maintien efficace par les organisations qui ont participé au sondage Mercer (Mercer, 1999). Les directeurs de TI du gouvernement du Nouveau-Brunswick qui ont fait l'objet du sondage ont également reconnu la formation comme un outil de maintien du personnel et ont souligné la nécessité d'améliorer l'accès à la formation et aux conférences pour leur personnel.

Pour ce qui est de la vision du gouvernement concernant la façon de modifier son mode de fonctionnement, « *faire en sorte que des possibilités de formation soient assurées à tous les fonctionnaires* », y compris les professionnels de TI, contribuera à l'objectif de continuer « *de bâtir une fonction publique forte et professionnelle, capable à la fois de régler et de prévoir les problèmes et les solutions du gouvernement* » (*Nouvelle Vision – Nouveau-Brunswick*, 1999).

Conclusion

Les besoins de formation doivent être liés à l'orientation stratégique de la direction, du ministère et du gouvernement dans son ensemble. L'élaboration d'un plan stratégique tel que recommandé antérieurement, facilitera la détermination des besoins de formation qui peuvent donner lieu à l'élaboration de plans de formation efficaces.

Recommandation

Que les ministères établissent un lien entre la formation en TI et les plans stratégiques du gouvernement et des divers ministères.

Mobilité et formation polyvalente entre ministères

Dans l'enquête auprès des autres administrations, on a demandé aux autres provinces de formuler leurs commentaires sur l'importance du mouvement du personnel de TI au sein de leur organisation et si cet aspect est perçu comme un problème. Dans la plupart des

administrations provinciales, il n'y a pas beaucoup de mouvement interne du personnel. Au Québec, où le mouvement interne du personnel est notable, ceci n'est pas considéré comme un problème, car la personne a ainsi la possibilité de relever de nouveaux défis et d'acquérir de nouvelles compétences. Ceci encourage le personnel de TI à rester dans l'organisation et est perçu comme un bon outil de maintien du personnel.

En Colombie-Britannique, au Manitoba, à Terre-Neuve, en Nouvelle-Écosse et à l'Î.-P.-É., presque tout le personnel de TI est assigné à des projets ou à des rôles à long terme. Bien des administrations ont mentionné qu'il faudrait plus de mouvement interne en TI et que les différents rôles devraient donc être de plus courte durée. Les employés au Nouveau-Brunswick ont également indiqué la nécessité du mouvement ou du partage des ressources de TI entre divers ministères.

Les cadre supérieurs du gouvernement du Nouveau-Brunswick ont mentionné que les divers ministères devraient élaborer un programme permettant le mouvement du personnel. Ceci offrirait aux employés des possibilités de perfectionnement et aiderait les ministères qui peuvent avoir besoin d'expertise pour des projets à court terme.

Considérer les employés comme une ressource pour l'ensemble du gouvernement en leur offrant des possibilités de perfectionnement professionnel et de mobilité professionnelle au sein du gouvernement serait un moyen d'assurer l'engagement des employés et de leur offrir des défis. En tant qu'employeur de TI, le gouvernement est l'un des rares à pouvoir offrir aux professionnels de TI toute une gamme d'expériences. Que la diversité soit reliée à la taille du ministère ou de la direction, à la nature des activités ministérielles ou à la nature ou à la durée d'un projet, le potentiel de formation polyvalente existe tant à l'intérieur des divers ministères qu'au sein de l'ensemble du gouvernement.

Conclusion

La formation polyvalente présente des avantages pour les employés en leur offrant de nouveaux défis et un potentiel de perfectionnement professionnel, en plus de favoriser une meilleure compréhension entre les divers ministères. Un processus formalisé de communication des possibilités internes permettrait d'envoyer un message clair aux employés au sujet de l'engagement à leur offrir des possibilités de perfectionnement professionnel, de même que des affectations intéressantes et stimulantes.

Recommandation

Que les ministères exploitent les possibilités de mobilité et de formation polyvalente entre les ministères en adoptant un mécanisme permettant d'exploiter les possibilités au fur et à mesure qu'elles se présentent.

Acquisition de compétences administratives pour les professionnels de TI

Aligner les activités du gouvernement avec les stratégies en matière de technologie n'est pas uniquement une bonne pratique administrative mais devient un excellent outil de

maintien pour les professionnels de TI. Les participants aux groupes de réflexion ont indiqué qu'ils ont besoin de se sentir valorisés par l'organisation et de comprendre comment leurs efforts contribuent à sa réussite globale. Ils ont l'impression que les directeurs de TI n'ont bien souvent pas suffisamment d'exposition aux orientations générales de l'organisation ou n'ont pas un rôle suffisant à jouer dans le processus de prise de décisions. Les professionnels de TI ont mentionné qu'ils étaient relégués à un rôle de soutien (de nature réactive) plutôt qu'à un rôle de planification (de nature proactive).

Compte tenu du coût de la formation en matière de TI et des budgets de formation limités des ministères, l'effort de formation pour les professionnels de TI s'est concentré sur la technologie, avec peu de considération pour l'acquisition de compétences « d'affaires ». L'article sur l'importance de la formation (*The Training Imperative*) publié dans le numéro d'avril 1999 de Career Management, recommande une formation en gestion pour les directeurs de TI, notamment en matière de communication, de résolution des conflits, de gestion du changement, de comportement organisationnel ainsi que de structure et de dynamique du travail d'équipe. Ceci serait également bénéfique pour tous les employés dans la fonction de TI.

Conclusion

La formation pour les professionnels de TI ne peut se présenter comme un simple choix « blanc ou noir » de formation axée sur l'administration par rapport à une formation axée sur la technologie. L'organisation doit investir dans un vaste éventail d'activités de formation polyvalente des professionnels de TI afin d'assurer un équilibre entre ces deux aspects du perfectionnement professionnel.

Recommandation

Que l'acquisition de compétences administratives fasse partie des plans de formation pour les professionnels de TI en plus de la formation axée sur la technologie.

Initiatives de formation

Grâce à la coordination d'efforts mieux concertés pour la formation des employés, il serait possible d'augmenter les possibilités de participation à des activités de formation. Les suggestions qui suivent, formulées par les participants aux groupes de réflexion, pourraient permettre d'offrir un plus grand nombre de possibilités de formation aux employés malgré la situation financière actuelle :

- Travailler avec des organisations de formation en vue de personnaliser des programmes conçus pour répondre aux besoins spécifiques des employés.
- Mettre les ressources de formation en commun dans l'ensemble du gouvernement pour avoir davantage accès à des programmes de formation coûteux.
- Réaliser des économies d'échelle en faisant venir les formateurs au Nouveau-Brunswick.

- Les activités de formation ministérielles et les besoins futurs devraient être partagés entre divers gouvernements de façon à pouvoir explorer la possibilité de mettre en commun les ressources de formation.
- Rétablir les forums sous forme de réseaux pour permettre aux employés de partager des connaissances et des expériences que d'autres ont acquises au moyen d'une formation formelle ou de l'expérience en cours d'emploi.

Conclusion

Malgré certaines indications que la coordination centralisée de la formation en TI puisse avoir permis de relever des défis dans le passé, il semble que l'on aspire aujourd'hui plus que jamais à une approche davantage centralisée. Les ministères doivent se concerter pour décider d'une approche plus efficace concernant la formation.

Recommandation

Qu'un mécanisme de coordination est nécessaire pour faciliter les initiatives de formation communes dans la fonction de TI afin d'assurer des économies et un meilleur rendement pour le gouvernement.

Formation des cadres supérieurs

Les technologies de l'information sont un domaine plutôt nouveau. Il y a dix ans, la prestation des services au sein du gouvernement n'était pas aussi dépendante des ordinateurs qu'elle l'est aujourd'hui. La technologie a changé la façon dont bon nombre de programmes et services gouvernementaux sont offerts et dispensés.

Le gouvernement du Nouveau-Brunswick compte énormément sur les applications informatiques pour appuyer le fonctionnement de ses activités, et rien ne semble indiquer que la tendance soit à la baisse. C'est une pratique administrative avisée pour les gestionnaires de bien comprendre l'industrie des technologies de l'information. En possédant plus d'information au sujet de la technologie, les gestionnaires peuvent prendre des décisions qui soient profitables pour l'organisation tant financièrement que stratégiquement. Les employés des technologies de l'information ont souligné l'importance que les cadres supérieurs acquièrent une plus grande compréhension de ces technologies et de leur influence sur les activités de l'organisation.

Conclusion

Bien des cadres supérieurs n'ont pas de contact pratique avec la technologie et ne savent donc pas nécessairement jusqu'à quel point les technologies de l'information peuvent aider à la réalisation des activités. Pour améliorer les processus de planification et pour assurer une prestation plus efficace des programmes, les gestionnaires doivent se tenir à jour au sujet de la croissance et des perfectionnements des technologies de l'information.

Recommandation

Qu'une formation continue soit dispensée aux cadres supérieurs pour renforcer leur compréhension des questions de TI et l'impact des technologies de l'information sur le gouvernement.

Résumé

La province du Nouveau-Brunswick, comme la plupart des organisations, se fie énormément aux applications informatiques pour appuyer ses activités. Les préoccupations concernant les lacunes en matière de compétences pertinentes en TI ne sont pas seulement une question de systèmes d'information, mais plutôt un problème pour le gouvernement et pour les façons dont il décide de fonctionner. Pour avancer, le gouvernement doit avoir une vision stratégique en matière de TI. Il importe que les plans d'activités du gouvernement soient liés à la planification en matière de technologies de l'information.

Il est également important d'établir un plan efficace de gestion des ressources humaines. Ce plan doit déterminer les questions de planification en matière de ressources humaines, définir une stratégie de sélection des fournisseurs et établir un modèle de gestion de carrière qui encourage les employés en matière de formation. Chaque élément sert d'outil précieux et efficace dans le recrutement et le maintien du personnel.

Lorsque vient le temps de recruter du personnel de TI, le secteur public n'est pas dans une situation qui lui permet d'entrer en compétition avec des organisations du secteur privé pour ce qui est des questions de rémunération strictement financière. Le gouvernement doit chercher d'autres méthodes de recrutement et d'autres techniques de maintien du personnel. Les employés ont clairement exprimé la raison pour laquelle ils ont accepté de travailler pour le gouvernement provincial et pourquoi ils ont décidé de rester. Le gouvernement doit profiter de ces forces. Pour retenir les employés dans le secteur de la TI, le gouvernement du Nouveau-Brunswick doit se fier à de bonnes techniques de gestion. Ce n'est pas seulement une question de TI, mais également une question de ressources humaines.

Le présent rapport a été présenté aux groupes d'intervenants qui ont validé ses constatations. Ces groupes sont les suivants : le Comité des sous-ministres sur les technologies de l'information (ITSSC), le Comité des sous-ministres sur les ressources humaines, le Comité des cadres supérieurs sur le perfectionnement des cadres ainsi que le Comité les directeurs de TI et le comité des directeurs de ressources humaines.